



新世纪 新领导 新思维 系列

现代领导

心理学

○ 屠春友



中共中央党校出版社

现代领导心理学

屠春友

中共中央党校出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导心理学/屠春友著. —北京: 中共中央党校出版社, 2001.12

ISBN 7-5035-2418-9

I. 现… II. 屠… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 085927 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 12.5

字数: 324 千字 印数: 1—5000 册

定价: 18.60 元

责任编辑	崔宪涛	
封面设计	吴朝洪	
版式设计	任志珍	
责任校对	王巧艳	马丽蕊
责任印制	宋二顺	

目 录

绪 言 领导心理学概述	(1)
第一节 领导心理学的研究对象	(1)
第二节 领导心理学的任务和意义	(5)
第三节 领导心理学与其他学科的关系	(9)
第四节 研究领导心理学的原则与方法	(12)
第一章 领导者的个体心理过程	(19)
第一节 领导者的角色知觉	(19)
一、领导者的角色知觉概述	(19)
二、正确对待领导者角色,消除角色障碍	(21)
第二节 领导者的人际知觉	(23)
一、领导者的人际知觉概述	(23)
二、领导者的知觉视野	(26)
第三节 领导者的时间知觉	(27)
一、领导者的时间知觉概述	(27)
二、领导者对时间知觉的判断	(28)
第四节 领导者的情感	(31)
一、领导者的情感及其特点	(31)
二、领导者的情感成因分析及调控方法	(35)
三、领导者的情绪及对领导活动的影响	(38)
四、领导者驾驭下属情感的方法	(41)
第五节 领导者的意志品质	(45)
一、意志品质及其在领导活动中的作用	(45)

二、领导者良好意志品质的基本特征	(46)
三、领导者意志品质的自我培养	(52)
第六节 领导者的兴趣	(53)
一、领导者的兴趣品质及其特点	(53)
二、领导者兴趣的积极作用和意义	(58)
三、领导者的兴趣成因及其调整	(60)
四、正确对待下属的兴趣, 实行科学领导	(63)
 第二章 领导者的认识品质	(66)
第一节 领导者的观察力	(66)
一、领导者良好观察力的基本特征	(66)
二、领导者的观察力在领导活动中的作用	(69)
三、领导者观察力的自我培养	(72)
第二节 领导者的注意力	(73)
一、领导者良好注意力的基本特征	(73)
二、领导者的注意力在领导活动中的作用	(75)
三、领导者注意力的自我培养	(77)
第三节 领导者的记忆力	(78)
一、领导者的良好记忆力的基本特征	(79)
二、领导者的记忆力在领导活动中的作用	(80)
三、领导者记忆力的自我培养	(82)
第四节 领导者的想像力	(84)
一、领导者丰富想像力的基本内容	(84)
二、领导者的想像力对领导工作的意义	(85)
三、领导者想像力的培养	(88)
第五节 领导者的思维能力	(89)
一、领导者良好思维品质的基本特征	(90)
二、领导者的思维能力在领导活动中的作用	(93)
三、领导者思维能力的自我培养	(94)

第三章 领导者的个性心理特征	(97)
第一节 领导者的气质	(97)
一、气质及其基本类型.....	(97)
二、领导者的气质对领导工作的影响.....	(99)
三、领导者的气质修养.....	(101)
第二节 领导者的性格	(102)
一、性格及其对领导工作的影响.....	(102)
二、几种对领导活动影响较大的性格品质.....	(107)
三、领导者性格品质的培养与调节.....	(114)
第三节 领导者的能力	(117)
一、领导者的能力及其类型.....	(117)
二、领导者能力的培养.....	(120)
第四章 领导交往心理	(122)
第一节 人际交往在领导活动中的作用	(123)
一、人际关系和人际交往.....	(123)
二、领导活动中人际交往的作用.....	(124)
三、领导活动中人际交往的结构.....	(125)
第二节 领导过程中的意见沟通	(126)
一、领导过程中意见沟通的方式和类型.....	(126)
二、领导过程中意见沟通的过程和渠道.....	(130)
三、领导过程中意见沟通的障碍及克服的 方法.....	(136)
第三节 领导过程中的相互了解	(137)
一、领导过程中的相互了解及其特点.....	(137)
二、相互了解中的第一印象.....	(138)
三、相互了解中的各种偏见.....	(141)
四、相互了解中的行为归因.....	(144)

五、相互了解的准确性·····	(148)
第五章 领导决策心理·····	(149)
第一节 领导决策心理的含义及类型·····	(149)
一、领导决策心理的含义·····	(149)
二、领导决策心理的类型·····	(152)
第二节 决策过程的心理机制·····	(157)
一、产生决策动机·····	(158)
二、思维厨房作业·····	(161)
三、做出意志决断·····	(164)
四、实施方案的意志行动·····	(167)
第三节 干扰决策优化的心理因素·····	(169)
一、从众心理·····	(169)
二、偏狭与刻板·····	(173)
三、自我辩解心理·····	(174)
第四节 集体决策的心理问题·····	(176)
一、集体决策中的群体讨论·····	(177)
二、集体决策的特点·····	(180)
第六章 领导用人心理·····	(182)
第一节 领导用人心理的含义及其意义·····	(182)
一、领导用人心理的含义·····	(182)
二、领导用人心理的意义·····	(184)
第二节 领导用人的心理原则·····	(187)
一、民主性原则·····	(187)
二、理智性原则·····	(190)
三、重能性原则·····	(193)
四、信任性原则·····	(199)
五、宽容性原则·····	(201)

第三节 优化的用人心理过程及其品质·····	(203)
一、用人向标·····	(203)
二、爱才之心·····	(205)
三、求才若渴·····	(206)
四、识才之眼·····	(207)
五、举才之德·····	(208)
六、容才之量·····	(209)
七、用人之魄·····	(210)
八、护才之胆·····	(211)
九、育才之见·····	(212)
十、优化的用人心理过程·····	(213)
第四节 领导用人心理障碍及其克服·····	(214)
一、一般意义上的领导用人心理障碍·····	(214)
二、现代条件下领导用人的心理障碍的表现·····	(227)
三、努力克服用人心理障碍·····	(232)
 第七章 领导激励心理·····	(235)
第一节 领导活动中的激励·····	(235)
一、激励及其一般过程·····	(236)
二、领导激励心理的含义·····	(237)
三、领导激励心理的理论形态·····	(238)
四、研究领导激励心理的意义·····	(243)
第二节 领导激励的心理原则·····	(247)
一、适度性原则·····	(247)
二、针对性原则·····	(248)
三、时效性原则·····	(249)
四、公平性原则·····	(251)
第三节 领导激励的心理方法·····	(252)
一、物质激励法·····	(252)

二、精神激励法	(254)
三、目标激励法	(255)
四、领导行为激励法	(256)
五、情绪激励法	(258)
六、逆反激励法	(259)
第八章 领导集团心理	(260)
第一节 领导集团心理的概念与特征	(260)
一、领导集团的心理学概念	(261)
二、领导集团心理的基本特征	(263)
三、研究领导集团心理的现实意义	(267)
第二节 领导集团心理结构	(269)
一、领导集团心理结构的特性与类型	(269)
二、领导集团心理结构的基本内容	(272)
第三节 领导集团心理活动机制及过程	(282)
一、领导集团的相互作用	(282)
二、领导集团的信息沟通	(287)
三、领导集团的凝聚力	(295)
第四节 领导集团的心理协调	(300)
一、心理协调是统一意志的基础	(300)
二、领导集团心理协调的方法	(302)
第五节 领导集团心理优化	(305)
一、领导集团心理优化的含义	(306)
二、领导集团心理优化的标准	(309)
三、实现领导集团心理优化的途径	(317)
第六节 领导集团的心理冲突及其调控	(321)
一、冲突的概述	(321)
二、领导集团内部的冲突	(322)
三、领导集团之间的冲突	(330)

四、领导集团冲突的解决办法·····	(334)
第九章 领导者的心理误区及其突破·····	(336)
第一节 领导者心理误区的主要表现·····	(336)
一、“权”的心理误区主要表现为以权谋私·····	(336)
二、“钱”的心理误区主要表现为贪赃枉法·····	(338)
三、“色”的心理误区主要表现为追求腐化 糜烂生活·····	(340)
第二节 领导者心理误区的原因剖析·····	(341)
一、“有权不用，过期作废”的从众心理·····	(341)
二、“付出太多，得到太少”的攀比心理·····	(342)
三、“贪图享乐，寻求刺激”的颓废心理·····	(343)
四、“专横独断，胆大妄为”的贪欲心理·····	(344)
五、“重权轻法，贪得无厌”的侥幸心理·····	(344)
六、“台上一套，台下一套”的虚伪心理·····	(346)
第三节 领导者心理误区的种种危害·····	(347)
一、既毁灭自己，又危害社会·····	(347)
二、葬送事业，亡党亡国·····	(348)
第四节 领导者如何突破有害的心理误区·····	(350)
一、树立科学的世界观、人生观和价值观·····	(350)
二、为政清廉，防微杜渐·····	(353)
三、按照“三个代表”的要求，时刻把党和 人民的利益放在第一位·····	(356)
第十章 领导者的心理健康与调适·····	(358)
第一节 心理健康的概念、特征及其意义·····	(358)
一、健康、心理健康与领导心理健康·····	(358)
二、国外关于心理健康特征的研究·····	(360)
三、研究领导心理健康的意义·····	(362)

第二节 影响领导者心理健康的因素·····	(365)
一、紧张的人际关系·····	(365)
二、过重的心理压力·····	(365)
三、不良的个性特征·····	(366)
四、严重的失意和挫折·····	(367)
五、不正确的思想方法·····	(368)
六、消极的情绪·····	(368)
第三节 领导者心理的自我调节与控制·····	(369)
一、领导者的嫉妒心理及其调节·····	(369)
二、领导者的“偏正效应”及其调节·····	(373)
第四节 领导心理的挫折及其调适·····	(380)
一、领导心理挫折的概念·····	(380)
二、领导心理挫折的反应·····	(381)
三、领导心理挫折的调适·····	(383)
第五节 保持领导心理健康的途径和方法·····	(384)
一、科学用脑·····	(384)
二、保持情绪的稳定与乐观·····	(385)
三、创造良好的人际环境·····	(387)
四、正确对待挫折·····	(387)
五、重视环境心理·····	(388)
后 记·····	(390)

绪 言

领导心理学概述

人类已跨入 21 世纪的门槛。随着科学技术的迅猛发展以及生产力水平的提高, 社会政治结构和经济结构正在发生巨大而深刻的变化。在这种情况下, 对社会有机体这一系统进行有效控制和管理就显得更加重要。而居于管理最高层次的领导活动也更是显现出自己的威力。同时, 随着心理科学的迅速发展, 心理学已渗透到人类社会生活的各个领域, 领导活动也不例外。心理学向领导活动领域的渗透, 提出了一个新的研究课题, 那就是领导活动中的诸多心理问题和在领导工作中如何正确而有效地运用心理学知识的问题。领导心理学正是为了完成这一课题, 而建立起来的一门崭新学科。

领导心理学在国外一般称为“领导学”(leadership)或“领导研究学”(leadership studies), 是主要探讨组织中的领导行为和领导者本身心理的一门新兴交叉学科。领导心理学脱胎于组织行为学中的领导部分, 在此基础上有选择地结合了管理学、经济学、人类学、社会学、领导科学等许多学科的相关内容, 逐渐形成了自己的结构。领导心理学主要关心的是领导模型的建构、领导与环境的互动、领导者的心理特征、如何提高领导效能以及对领导心理的有效调控等问题。

第一节 领导心理学的研究对象

领导心理学是关于领导活动中心理现象的特点及其规律

的科学。是心理学的一个分支学科。领导活动是人类活动的一个特殊领域，是领导者运用社会赋予他的权力，通过一定的组织形式，带领和引导被领导者为实现特定的目标而协调行动所进行的一种活动。领导活动的实质是由社会劳动分工决定的人与人之间的一种社会关系。领导活动的特殊性决定了领导活动中心理现象的特殊性。毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成了某一门科学的对象。”^① 因此，领导心理学研究的对象就是领导活动中心理现象的特点及其规律。

从领导心理学特定的研究对象上可以看出，领导心理学是产生在心理学和领导科学交叉点上的一门边缘学科。它同普通心理学和领导科学有着密切的关系。

心理学是研究人的各种心理现象的本质、作用、发生和发展规律的科学。心理现象是人们非常熟悉的现象，是每个人在社会实践活动中都亲身经历到的。人类对心理现象的研究已经有了几千年的历史，可以追溯到科学不发达的古代。从古代的时候起，社会生活的需要就迫使人们在自己的行动中去识别和考虑周围人们的心理特点了。

自心理学从哲学中分离出来以后，特别是近几十年来，心理学有了很大的发展。心理学的新分支的不断产生，可以说是当代心理学发展的一个重要特点。目前，据不完全统计，心理学的分支有七十多个，是一个庞大的知识体系。可以毫不夸张地说，哪里有人，哪里就有心理学。科学家们曾经预言，在 21 世纪，心理学有可能成为各门学科发展的带头学科。随着心理学的发展，其地位将会越来越重要。在心理学庞大的知识体系中，普通心理学占有极为特殊的地位。

^① 《毛泽东选集》第 1 卷，第 284 页。

普通心理学领域中的研究成果，是心理学一切分支和部门的主要基础。领导心理学作为心理学的一个分支，也要以普通心理学的研究成果为基础。

普通心理学是研究人的一般心理现象及其规律的科学。它研究的主要内容是人的心理的本质、心理过程和心理特征。人的心理就其本质来说，是人脑的机能，是客观存在的反映。人的心理过程主要包括：认识过程、情感过程和意志过程。心理特征就是一个人所具有的各种重要的和持久的心理特点，其中包括：人的气质、性格和能力等方面的特点。

领导心理学就是运用普通心理学所揭示的心理活动的一般规律来解决领导活动中存在的心理学问题，并在领导活动中把普通心理学的知识具体化。因此，在领导心理学的研究中必须以普通心理学的基本理论为指导。普通心理学的基本理论对于领导心理学是极为重要的。例如，决策是领导的一个重要职能。一个部门、一个单位的领导者是否能够做出科学的、行之有效的决策，对一个部门、一个单位的发展具有极其重要的意义。在有些关键时刻，一个领导者所作的决策正确与否，往往关系到一个单位的兴衰成败。运用心理学的理论对领导者决策过程加以分析，领导决策过程主要是思维心智操作的过程和意志决断的过程。如果决策者能够正确运用心理学关于思维操作和意志决断的基本规律，就能够为作出正确的决策提供心理基础。反过来，领导心理学的研究成果，又可以进一步补充和丰富普通心理学的基本理论，为普通心理学增添新的内容。

领导心理学与普通心理学虽然有密切联系，但又有所区别，其主要区别在于：两者研究的内容不同、研究的层次不同，因而适用的范围也不同。普通心理学研究的层次高于领导心理学，它研究的是最一般的心理现象的产生、存在和发展等问题；领导心理学研究的层次低于普通心理学，它只研

究领导活动这一特殊领域的心理现象，探讨心理因素在领导活动中的作用，探讨领导职能实现的心理条件等。它只适用于领导活动这个特殊的领域。普通心理学和领导心理学是一般和个别、普遍和特殊的关系。

领导心理学作为心理学和领导科学的边缘学科，它同领导科学也同样有着密切的关系。领导心理学和领导科学都是研究领导活动的，目的都是为了改进领导工作，提高领导效能。因此，两者的研究成果可以互相补充。但是，领导科学是研究领导工作一般规律的科学。它是把领导工作的总体及其发展的一般规律作为自己的研究对象。领导科学所要研究的是领导者、被领导者和客观对象这三个要素相结合、相互作用的规律性问题。领导科学研究的主要内容有：领导活动的本质；领导职能的内容及其实现的条件；领导组织结构的科学化和基本的领导方法；领导者的素养、作风和效能；揭示领导者提高素养、改进作风的途径以及提高领导效能的途径与方法等等。然而，领导心理学不是把领导活动的总体及其各个方面都作为自己的研究对象的。它只研究领导活动中的一个方面，即领导活动中的心理方面。它要揭示领导活动中心理活动的规律，并揭示利用这些规律的途径与方法。例如，领导科学和领导心理学都要研究决策问题。领导科学对决策问题的研究，主要是研究决策的分类；决策中必须遵循的原则；决策在领导工作中的地位和作用以及科学决策的制定过程和实施过程；而领导心理学对决策的研究，不是停留在对决策过程的一般描述上，而是要研究决策中的心理问题。它要揭示决策过程心理活动的特点、内在的心理机制以及影响决策优化的心理因素等。再如，领导者的素养问题是领导科学研究的一个重要内容。领导科学研究领导者的素养，是研究领导者各方面的素养，其中有政治思想素养、文化业务素养、组织管理素养和道德品格素养等；领导心理学

也要研究领导者的素养问题，但是，它只研究领导者心理方面的素养，即心理品质。

总之，领导心理学有自己特定的研究领域和研究内容，普通心理学和领导科学都不能代替领导心理学。对领导活动中心理现象的研究是一项特殊的任务。当然，在领导心理学的研究中，必须同时吸收普通心理学和领导科学这两门学科的研究成果并加以综合，才能完成此项任务。

第二节 领导心理学的任务和意义

随着世界科技革命的迅猛发展，经济全球化浪潮的风起云涌以及人们生活节奏、工作节奏的加快，无论是人们的社会政治、经济活动，还是人们的观念和心态都发生着巨大而深刻的变化，也使现代领导活动中存在着的大量心理问题凸显。例如，现代领导者应该具备哪些心理品质，才能适应现代领导工作的需要？领导者应如何培养自己良好的心理品质？领导班子优化的心理结构是怎样的？如何建立领导班子优化的心理结构？在领导过程中，领导者怎样同群体成员进行正常的人际交往？影响领导者同群体成员进行正常人际交往的心理因素有哪些？决策过程心理活动的规律是怎样的？在领导过程中怎样进行心理控制？领导者应如何针对被领导者的心理特点，灵活地运用领导艺术，调动被领导者的积极性等问题。领导心理学的根本任务就是要回答和解决领导活动中存在的上述各种心理学问题，揭示领导活动中心理活动的规律，以增强领导工作的科学性、主动性、创造性、系统性、预见性和高效性。

（一）领导心理学要揭示领导者为了实现领导职能应该具备的心理品质以及领导班子优化的心理结构

要根据社会生活实践和心理学的基本原理，揭示领导者